

シリーズ「変革への第一歩」④

少しずつ常に改良～ 厳しい経営環境を生き残る秘策 ～



結果オーライからの脱却

100年企業創り合同会社

小野 知己 ・ 日高 安則 ・ 林 浩史

1. 今回の着眼点

経営者は短期・中期に達成すべき経営ビジョン・経営目標を明確に示すことが重要である。すなわち、売上高や利益目標をただ示しているだけでなく、顧客・社員・業務プロセスに関する戦略目標や、それを達成するための戦略課題と達成方法を明確に示す必要がある。

今回は、“結果オーライからの脱却”というテーマで、最終的に利益が出たからよいという経営から、経営者の意志の基に経営ビジョンの実現に向けて成果を上げる経営への変革の道筋について学ぶ。

※本寄稿文においては、企業名の敬称を略させて頂く。

2. 事例企業の概要と歴史

(1) 企業の概要

今回の事例企業	地方都市にある鑄鉄製造販売会社C社		
年商	約17億円	従業員数	約90名(うち常用約50名)

(2) 企業の歴史

① 創業の時代

明治20年、東京都内にて鑄物専門メーカーとしてスタートし、付加価値の高い合金鑄物を主体に製造していた。しかし工場が狭く、生産量が百トン程度と少ないため、量産品の対応が難しく、多品種少量での受注が大部分であった。受注ごとに鑄造方案(設計図)を作成してミスなく1度で作り上げるために、鑄造固有技術・知識の向上に積極的

に取り組んでいた。

戦後から高度成長期に掛けて設備を増強し、複数の材質での製造が可能となったことで、先端産業への顧客を増やしていった。しかし、受注が増えるに従い、鑄造用木型が倉庫に入りきらない状況が発生し、ついには木型が作業場に溢れ、生産性が下がり、品質管理や安全管理にも問題が出ていた。経営面では、売上目標は立てているもののコストへの意識は低く、利益がほとんど出ない受注を取ってきたり、顧客が求める以上の品質の鑄物を採算度外視で従業員が納得いくまで作り直すことがあるなど、非効率な状態が続いた。さらに、顧客からの過酷なコストダウン要請、外国製品との価格競争などの事業環境の激化に加え、工場周辺の都市化に伴う粉塵・騒音問題も発生し、当地で事業を継続させることが大変難しくなってきた。

② 地方都市への工場移転

平成になりしばらくした頃、工場の状況、事業環境を踏まえて、さらに鑄造業からの撤退も視野に入れて、今後の方策を検討した。その結果、創業以来100余年を通して様々な苦難を先代が乗り越えてきたことを考え、今後も安定して良質の鑄造品を供給し、鑄造業の発展に寄与したいという想いに至り、これまで一緒に働いてきた従業員とともに地方都市への移転に踏み切った。この移転によって、職場環境、周辺環境問題が解消され、新たに量産ラインを設置することも可能となった。

しかし量産ラインがあれば仕事が集まると考えていたが、なかなか新規受注が取れず、以前の工場と変わらない多品種少量での製造が続き、設備効率が大変悪い状態であった。また、従業員が新鋭設備を使いこなせず、新たに採用した人材への教育や指導もうまく進まないといった問題が発生した。

③ 量産ラインの本格稼働

そこで、社長はトップから現場の従業員に至るまで全員が参加して、生産部門をはじめ、開発、営業、管理などのあらゆる部門で、総合的に効率化ができる仕組みを構築する必要があると考え、人・設備・企業の体質改善を図る総合的活動(TPM活動)に取り組み、経営のレベルアップを目指した。